

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійного вивчення і  
проведення практичних занять  
з дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

*(для студентів 5 курсу всіх форм навчання  
спеціальності «Економіка підприємства»)*

**ХАРКІВ  
ХНАМГ  
2011**

Методичні вказівки до самостійного вивчення і проведення практичних занять з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» (для студентів 5 курсу всіх форм навчання спеціальності «Економіка підприємства») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: В. В. Тітяєв, О. Д. Панова. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 32 с.

Укладачі: к.е.н. В. В. Тітяєв,  
ст. викл. О. Д. Панова

Рецензент: доц., к.е.н. О. В. Димченко

Рекомендовано кафедрою міської і регіональної економіки,  
протокол № 5 від 14 грудня 2010 р.

## Зміст

Стор.

Основні положення вивчення дисципліни «Управління потенціалом підприємства» .....	4
Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки фахівця .....	5
Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни .....	5
Освітньо-кваліфікаційні вимоги .....	8
ЗМ 1. Управління формуванням та розвитком потенціалу підприємства .....	9
Завдання до ЗМ 1 .....	10
ЗМ 2. Управління стратегією і тактикою розвитку потенціалу підприємства .....	15
Завдання до ЗМ 2 .....	16
ЗМ 3. Управління ефективністю використання потенціалу підприємства .....	22
Завдання до ЗМ 3 .....	23
Система оцінювання поточного контролю знань .....	29
Рекомендовані джерела .....	31

## **Основні положення вивчення дисципліни «Управління потенціалом підприємства»**

**Мета:** засвоєння теоретичних і прикладних знань про методи і процеси управління формуванням, функціонуванням та розвитком потенціалу підприємства як збалансованої соціально-економічної системи.

**Завдання:** вивчення новітніх підходів до управління формуванням, розвитком, конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, результативністю його використання за сучасними соціально-економічними критеріями; набуття вмінь обґрунтовувати і використовувати механізми запобігання кризі та антикризового управління суб'єктами господарювання.

**Предмет:** методи і процеси управління потенціалом підприємства.

**Зміст дисципліни** розкривається в темах:

1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.
2. Оптимізація структури потенціалу підприємства.
3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями.
4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими процесами.
5. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.
6. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства.
7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.
8. Система антикризового управління потенціалом підприємства.
9. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам.
10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства.
11. Проектування систем управління потенціалом на підприємствах.
12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства.
13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.

## Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки фахівця

Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну
Мікро- та макроекономіка Економічна теорія Менеджмент Маркетинг Економіка підприємства Статистика Економічно-математичні методи Планіметрія Потенціал підприємства Фінанси Економіка праці Бухгалтерський облік	Економіка і організація інноваційної діяльності Аналіз господарської діяльності Стратегічне управління підприємством

### Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни (відповідно до стандартів ОПП)

**Модуль 1.** Управління потенціалом підприємства.

**ЗМ 1.** Управління формуванням та розвитком потенціалу підприємства (1/36)

**УНЕ 1.1.** Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.

1.1.1. Структура та особливості підприємства як виробничої соціально-економічної системи.

1.1.2. Цілі і місія підприємства. Законодавство про створення підприємства, концептуальні моделі підприємства.

1.1.3. Варіанти прийняття рішень у сфері управління розвитком потенціалу підприємства.

**УНЕ 1.2.** Оптимізація структури потенціалу підприємства.

1.2.1. Теоретичні підходи до визначення структури потенціалу підприємства.

1.2.2. Послідовність заходів по оптимізації структури потенціалу підприємства.

1.2.3. Визначення ефективності оптимізації структури виробничої потужності окремих технологічних підрозділів підприємства.

**УНЕ 1.3.** Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями.

1.3.1. Сутність парадигми як економічної категорії.

1.3.2. Вартісні критерії і показники оцінки потенціалу підприємства.

1.3.3. Вплив інфляційних факторів на вартісну оцінку підприємства.

1.3.4. Вартісна оцінка і інвестиційна привабливість підприємства.

**УНЕ 1.4.** Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими процесами.

1.4.1. Види і функції інформації в процесах управління

1.4.2. Організація сучасних інформаційних систем.

1.4.3. Інформаційне забезпечення управління складними технологічними процесами.

**ЗМ 2.** Управління стратегією і тактикою розвитку потенціалу підприємства (1/36)

**УНЕ 2.1.** Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.

2.1.1. Матеріально-технічне забезпечення підприємства, його характеристики.

2.1.2. Оцінка ефективності використання матеріально-технічного потенціалу.

2.1.3. Визначення резервів скорочення непродуктивних витрат матеріально-технічних ресурсів.

**УНЕ 2.2.** Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства.

2.2.1. Трудовий потенціал підприємства, його визначення і характеристика.

2.2.2. Оцінка якісного складу кадрів.

2.2.3. Заходи, що сприяють економії живої людської праці.

**УНЕ 2.3.** Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

2.3.1. Роль конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

2.3.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції.

2.3.3. Заходи по підвищенню конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Система антикризового управління потенціалом підприємства.

**УНЕ 2.4.** Механізм та інструменти протидії кризовим процесам.

2.4.1. Законодавство України про банкрутство підприємств.

2.4.2. Санація підприємств. Система антикризового управління.

2.4.3. Механізм та інструменти запобігання виникнення кризового стану підприємств.

**ЗМ 3.** Управління ефективністю використання потенціалу підприємства (1 / 36)

**УНЕ 3.1.** Управління результативністю використання потенціалу підприємства.

3.1.1. Показники результативності використання потенціалу підприємства.

3.1.2. Удосконалення техніки та технології виробництва, розширення асортименту продукції як заходи по підвищенню результативності діяльності підприємства.

3.1.3. Роль нововведень у сферах маркетингової та фінансової діяльності підприємства.

**УНЕ 3.2.** Проектування систем управління потенціалом на підприємствах.

3.2.1. Склад проектної документації розвитку систем управління потенціалом підприємства.

3.2.2. Управління реалізації проектів по вдосконаленню виробництва.

3.2.3. Оцінка економічної ефективності впровадження проектів розвитку виробництва.

**УНЕ 3.3.** Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства.

3.3.1. Класифікація інноваційних ознак.

3.3.2. Закономірності інноваційного розвитку підприємств в умовах ринку.

3.3.3. Структура науково-інноваційного потенціалу підприємства.

3.3.4. Вплив інновацій на динаміку розвитку підприємства.

**УНЕ 3.4.** Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.

3.4.1. Організаційні заходи по впровадженню систем управління потенціалом підприємства.

3.4.2. Економічне стимулювання впровадження систем управління.

3.4.3. Шляхи підвищення ефективності систем управління розвитком потенціалу підприємства.

## Освітньо-кваліфікаційні вимоги

Вміння (за рівнями сформованості) та знання	Сфери діяльності (виробнича, соціально-виробнича, соціально-побутова)	Функції діяльності у виробничій сфері (проектувальна, організаційна, управ- лінська, виконавська, технічна, інші)
1	2	3
<b>Репродуктивний рівень</b>		
1. Розуміти визначення та характеристики складових потенціалу підприємства	Соціально-виробнича	Організаційна
2. Знати загальні підходи щодо способів формування економічного потенціалу підприємства	Виробнича	Виконавська
3. Знати методи обчислення показників результативності використання потенціалу підприємства	Виробнича	Проектувальна
4. Розуміти основи управління стратегією і тактикою розвитку потенціалу підприємств міського господарства	Виробнича	Управлінська
5. Знати сучасні тенденції інноваційного відтворення потенціалу підприємства	Виробнича	Виконавська
6. Знати структуру науково-інноваційного потенціалу підприємства	Виробнича	Виконавська
<b>Творчий рівень</b>		
7. Узагальнювати заходи по вдосконаленню стратегічного управління потенціалом підприємства	Соціально-виробнича	Управлінська, виконавча
8. Володіти основними методами експертної оцінки ринкової вартості потенціалом підприємства	Виробнича	Виконавська
9. Складати реферати та аналітичні доповіді з тематики, пов'язаної з проблемами сучасного розвитку потенціалу підприємства	Виробнича	Виконавська



## **ЗМ 1. Управління формуванням та розвитком потенціалу підприємства**

**Мета заняття:** закріпити теоретичні знання про підходи до стратегії управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства, оптимізації його структури; придбати практичні вміння по розробці вартісних критеріїв оцінки привабливості підприємства, аналізу рівня інформаційного забезпечення і сучасних технологій управління складними виробничими процесами.

### **Теоретичні питання:**

1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.
2. Оптимізація структури потенціалу підприємства.
3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями.
4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими процесами.

### **Питання для підготовки до семінару:**

1. Структура та особливості підприємства як виробничої соціально-економічної системи.
2. Цілі і місія підприємства.
3. Законодавство про створення підприємства, концептуальні моделі підприємства.
4. Варіанти прийняття рішень у сфері управління розвитком потенціалу підприємства.
5. Теоретичні підходи до визначення структури потенціалу підприємства.
6. Послідовність заходів по оптимізації структури потенціалу підприємства.
7. Визначення ефективності оптимізації структури виробничої потужності окремих технологічних підрозділів підприємства.
8. Сутність парадигми як економічної категорії.
9. Вартісні критерії і показники оцінки потенціалу підприємства.
10. Вплив інфляційних факторів на вартісну оцінку підприємства.
11. Вартісна оцінка і інвестиційна привабливість підприємства.
12. Види і функції інформації в процесах управління.
13. Організація сучасних інформаційних систем.
14. Інформаційне забезпечення управління складними технологічними процесами.

## Завдання до ЗМ 1

### Завдання 1

Визначити первісну вартість обладнання, що встановлено на підприємстві, якщо вартість верстатів за оптовими цінами - 875,0 тис. грн., витрати на їх транспортування від заводу-виготовлювача до підприємства – 53,4 тис. грн., монтаж та встановлення верстаків – 23,8 тис. грн.

### Завдання 2

Визначити залишкову вартість основного капіталу підприємства через 6 років після його введення в експлуатацію, якщо відомо, що основний капітал внаслідок спрацювання щорічно втрачає 12% своєї вартості, за визначений 5-річний період витрати на капітальний ремонт та модернізацію становлять 650,0 тис. грн.; первісна вартість основного капіталу підприємства - 9430,0 тис. грн.

### Завдання 3

Відновлена вартість основного капіталу підприємства згідно з даними переоцінки становить 18 600,0 тис. грн., його фізичний знос - 28%. Визначити залишкову вартість основного капіталу підприємства.

### Завдання 4

Визначити залишкову вартість обладнання на кінець року, якщо його відновна вартість на початок звітного року становила 721,0 тис. грн., норма амортизаційних відрахувань 9%, витрати на ремонт та модернізацію становлять 83,7 тис. грн.

### Завдання 5

На базі даних про наявність і рух основних фондів підприємства (див. табл.1) визначте:

- коефіцієнт зносу основних фондів;
- коефіцієнт придатності основних фондів;
- коефіцієнт вибуття основних фондів;
- коефіцієнт оновлення основних фондів.

Табл. 1 – Основні фонди підприємства

Показники	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Основні засоби	76324,2	69547,0
Знос основних фондів	15983,3	18704,0
Надійшло основних фондів у звітному році	—	879,7
Вибуло основних фондів у звітному році	—	381,5

### **Завдання 6**

За даними статистичної звітності визначити:

1. фондомісткість основних фондів;
2. показник загальної фондівдачі основних фондів;
3. фондоозброєність праці.

Табл. 2 – Вихідні дані

Показники	Значення
1. Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	9437,1
2. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	54890,5
3. Середньооблікова чисельність робітників, чол.	723

### **Завдання 7**

Підприємство N придбало виробниче обладнання, яке належить до 3-ї групи основних фондів, його:

- первісна вартість – 40000грн
- ліквідаційна вартість – 4000грн
- очікуваний термін корисного використання обладнання – 5 років.
- Очікуваний обсяг продукції, яке буде вироблено з використанням придбаного обладнання – 28800 од., у тому числі за роками:

1 рік – 5200 од.

2 рік – 6200 од.

3 рік – 7000 од.

4 рік – 6000 од.

5 рік – 4400 од.

Визначити розмір амортизаційних відрахувань можливими методами протягом п'яти років експлуатації обладнання (прямолінійний, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий).

### **Завдання 8**

Визначити залишкову вартість обладнання на кінець року, якщо його відновна вартість на початок звітного року становила 348,0 тис. грн., норма амортизаційних відрахувань 12 %, витрати на ремонт та модернізацію становлять 69,5 тис. грн.

### **Завдання 9**

Середньорічна вартість основних фондів – 120 млн. грн., в тому числі:

- 1) будинки – 20 млн. грн. (норма амортизації 7 %);
- 2) обладнання – 15 млн. грн. (норма амортизації 10 %);
- 3) ЕОМ – 5 млн. грн. (норма амортизації 12 %);
- 4) Транспорт – 50 млн. грн. (норма амортизації 10 %);
- 5) Інші – 30 млн. грн. (норма амортизації 12 %).

Вартість виготовленої за рік продукції 350 млн. грн. Визначте річну суму амортизації, нараховану прямолінійним методом, а також показники ефективності використання основних фондів (фондовіддачу і фондоємність).

### **Завдання 10**

Провести оцінку стану потенціалу основних засобів підприємства експрес-методом

Табл. 3 – Показники діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Значення показників
1	Основні засоби на початок року, тис. грн.	10128,0
2	Введено основних засобів протягом року, тис. грн.	3217
3	Виведено основних засобів протягом року, тис. грн.	2560,1
4	Виручка від реалізації, тис. грн.	15516,7
5	Амортизація, %	37

Табл. 4 – Критерії ранжування показників, що аналізуються

№ п/п	Показники	10 балів	6 балів	2 бали
1	Знос основних засобів	$\geq 50\%$	50-70 %	$\leq 70\%$
2	Відношення коефіцієнту оновлення основних засобів до коефіцієнту вибуття основних засобів	$\leq 1$	0,5 – 1,0	$\geq 1$
3	Фондовіддача	$\geq 1,5$	1 – 1,5	$\leq 1$

Сумарна оцінка по даній групі показників:

А – 22 – 30 балів – підприємство знаходиться в стані рівноваги показників;

В – 14 – 22 бали – підприємство успішно функціонує, в стані вирішити виникаючі проблеми;

С – 6 – 14 балів – мають місце серйозні проблеми за більшістю показників.

### **Завдання 11**

Постачання сировини на підприємство відбувається згідно з даними таблиці.

Визначити норму поточного запасу за наявності чотирьох постачальників.

Табл. 5 – Вихідні дані

Постачальники	Обсяг однієї поставки, т	Інтервал між поставками, днів
1	180	30
2	300	20
3	60	10
4	120	30
Разом	660	-

### **Завдання 12**

На підприємстві виробнича собівартість одного виробу – 350 грн. Початкові одноразові витрати матеріалів на виробництво одного виробу – 70 грн. Тривалість виробничого циклу – 2 дні. За рік має бути випущено 1000 виробів. Визначити норматив оборотних засобів у незавершеному виробництві.

### **Завдання 13**

Визначити коефіцієнт виходу готової продукції і виявити резерви збільшення обсягу випуску продукції за рахунок раціональнішого використання сировини. Фактична маса сировини, що надійшла у виробництво – 320 т. Маса готової продукції – 120 т. Коефіцієнт виходу готової продукції в базовому році – 0,36.

#### **Завдання 14**

Встановити абсолютне вивільнення (залучення) оборотних засобів підприємства, якщо сума оборотних засобів у звітному році становила 340 тис. грн., а обсяг реалізованої продукції – 5,8 млн. грн. У плановому році обсяг випуску продукції має збільшитися на 15 %, а тривалість обороту оборотних засобів скоротитися на 3 дні.

#### **Завдання 15**

Протягом звітного року підприємство виготовило і реалізувало товарної продукції на суму 900 тис. грн. Середньорічний залишок оборотних засобів – 180 тис. грн. У плановому році обсяг реалізованої продукції має збільшитися на 6,5 %. Крім того, розроблено економіко-організаційні заходи підвищення ефективності виробництва, які уможливають скорочення тривалості обороту оборотних засобів на 8 днів. Розрахувати показники оборотності у звітному і плановому роках, а також рентабельність оборотних засобів у звітному та плановому роках, якщо рентабельність продукції у звітному році становила 20 %, а у плановому становитиме 25 %.

#### **Завдання 16**

Річний план реалізації продукції на підприємстві становить 28 млн. грн. Середньомісячна сума оборотних засобів запланована у сумі 7 млн. грн. Внаслідок переведу цехів на нові технології тривалість одного обороту скоротилась на 10 днів. Визначити планову і фактичну тривалість одного обороту, плановий і фактичний коефіцієнт оборотності та кількість вивільнених оборотних засобів внаслідок прискорення їх оборотності.

#### **Завдання 17**

Провести оцінку стану потенціалу оборотних засобів підприємства експрес-методом

Табл. 6 – Показники діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Значення показників
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	15516,7
2	Виробнича собівартість, тис. грн.	11622,6
3	Змінні витрати в складі собівартості, тис. грн.	10215,9
4	Матеріальні витрати в складі собівартості, тис. грн.	8793,2
5	Зміна цін на сировину відносно цін на продукцію	2,95

### **ЗМ 2. Управління стратегією і тактикою розвитку потенціалу підприємства**

**Мета заняття:** закріпити теоретичні знання про оцінку матеріально-технічного потенціалу підприємства та функціонування системи управління формуванням і використанням його трудового потенціалу, придбати практичні вміння по аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства, системи антикризового управління потенціалом підприємства, механізмів та інструментів протидії кризовим процесам.

#### **Теоретичні питання:**

1. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.
2. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства.
3. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.
4. Система антикризового управління потенціалом підприємства. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам.

#### **Питання для підготовки до семінару:**

1. Матеріально-технічне забезпечення підприємства, його характеристики.
2. Оцінка ефективності використання матеріально-технічного потенціалу.
3. Визначення резервів скорочення непродуктивних витрат матеріально-технічних ресурсів.
4. Трудовий потенціал підприємства, його визначення і характеристика.

5. Оцінка якісного складу кадрів.
6. Заходи, що сприяють економії живої людської праці.
7. Роль конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.
8. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
9. Заходи по підвищенню конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
10. Система антикризового управління потенціалом підприємства.
11. Законодавство України про банкрутство підприємств.
12. Санація підприємств. Система антикризового управління.

## **Завдання до ЗМ 2**

### **Завдання 1**

Розрахуйте поточні фінансові потреби підприємства, якщо запаси на підприємстві складають 7 млн. грн., дебіторська заборгованість – 2 млн. грн., кредиторська заборгованість – 10 млн. грн.

### **Завдання 2**

Визначити обсяг фінансових засобів, що фінансуються у запаси, якщо середньоденний обсяг витрат запасів становить 2 млн. грн., норматив зберігання запасів дорівнює 15 дням, а середня сума кредиторської заборгованості по виробничих запасів і готової продукції за передоплатою дорівнює 10 млн. грн.

### **Завдання 3**

Визначте оптимальний розмір партії поставки (використовуючи модель Уілсона), якщо річна потреба в сировині складає 1 млн. грн, поточні витрати з доставки становлять 12 тис. грн., а поточні витрати на зберігання становлять 6 тис. грн.

### **Завдання 4**

Підприємству необхідно провести ABC-аналіз щодо класифікації матеріалів, що використовуються в виробничому процесі з тим, щоб використовувати їх більш ефективно і замовляти раціональніше. Список необхідних матеріалів наведено в таблиці 7.



Табл. 7 – Вихідні дані

Номер	Споживання матеріалів за рік, од.	Ціна за одиницю кількості, грош. од.
1	120	280,0
2	15000	1,70
3	1000	2,70
4	4000	1,80
5	600	5,80
6	30000	0,08
7	18000	0,05
8	20000	0,08
9	500	8,50
10	100	23,0

Проведіть ABC- аналіз з урахуванням наступних умов: категорія матеріалів «А» повинна складатися із можливо меншої кількості видів матеріалів, на які однак приходиться 70% вартості усіх матеріалів, що використовуються. На матеріали групи «В» відноситься 18% вартості, на матеріали категорії «С» - 12%.

### **Завдання 5**

Визначити ефективний (реальний) фонд робочого часу одного робітника при 8-годинному робочому дні за такими даними: чергова додаткова відпустка - 23,2 дні на одного робітника за рік; відпустка з вагітності та пологів - 5,1 днів; невиходи на роботу за хворобою - 6,2 дні; невиходи у зв'язку з виконанням державних та суспільних обов'язків - 1,8; внутрішні простой (планові) - 0,05 години. Число календарних днів - 365, недільних та святкових - 58, субот (інших днів відпочинку) - 52.

### **Завдання 6**

Встановити ефективний фонд робочого часу одного робітника у звітному та плановому роках за даними табл. 8.

Табл. 8 – Вихідні дані

Показники	Звітний рік	Плановий рік
1. Число календарних днів за рік	365	365
2. Число вихідних і неробочих днів	112	112
3. Число робочих днів (номінальн. фонд)	?	?
4. Невиходи на роботу (в днях):		
а) чергова і додаткова відпустка	21,5	20,2
б) через хворобу	6	5
в) виконання державних та громадських обов'язків	3,7	3,8
5. Число днів роботи одного робітника (реальний фонд)	?	?
6. Скорочення робочого дня, год.	?	?
а) для робітників із шкідливими умовами праці	0,01	0,02
б) для годуючих матерів	0,04	0,05
в) внутрішньозмінні простой ( за звітом)	0,01	---
7. Середня тривалість робочого дня, год.	?	?
8. Ефективний фонд робочого часу, год.	?	?

### Завдання 7

Завдяки застосуванню на підприємстві нової технології трудомісткість виготовлення продукції знизилась з 500 до 400 людино-год. Визначити відсоток економії робочого часу і відсоток підвищення продуктивності праці в результаті цієї економії.

### Завдання 8

Протягом місяця (164 год.) робітник 4-го розряду виготовив 320 деталей. Норма часу на виготовлення однієї деталі – 35 хв. Годинна тарифна ставка робітника 1-го розряду – 1,28 грн., тарифний коефіцієнт 4-го розряду – 1,49. За виконання місячної норми виробітку нараховується премія в розмірі 18 % тарифного заробітку і 1,2 % за кожний відсоток перевиконання цієї норми. Обчислити місячний заробіток робітника.

### Завдання 9

Провести оцінку стану кадрового потенціалу підприємства

Табл. 9 – Показники діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Значення показників
1	Чисельність робітників на початок звітної періоду, чол.	258
2	Чисельність прийнятих на роботу за звітний період, чол.	98
3	Чисельність звільнених за звітний період, чол.	118
4	Виручка від реалізації за звітний період, тис. грн.	15516,7
5	Виручка від реалізації за попередній період, тис. грн.	16216,4
6	Середньорічна чисельність робітників за попередній період, чол.	256
7	Якісний склад робітників – середній рівень, тобто у цілому задовольняє вимогам виробництва, хоча і потребує навчання для підвищення професійного рівня і часткового оновлення	

Табл. 10 – Критерії ранжування показників, що аналізуються

№ п/п	Показники, що аналізуються	10 балів	6 балів	2 бали
1	Відношення коефіцієнту обороту по прийому робітників до коефіцієнту обороту по звільненню робітників	$\geq 1$	0,5-1,0	$\leq 0,5$
2	Професійний рівень робітників	Повністю відповідає вимогам	Необхідно додаткове навчання, оновлення	Не відповідає вимогам, потрібна заміна
3	Зростання виробітку на одного робітника в звітному періоді у порівнянні з попереднім, %	$\geq 10$	0-10	$\leq 0$

Сумарна оцінка по даній групі показників:

А – 22 – 30 балів – підприємство знаходиться в стані рівноваги показників;

В – 14 – 22 бали – підприємство успішно функціонує, в стані вирішити виникаючі проблеми;

С – 6 – 14 балів – мають місце серйозні проблеми за більшістю показників.

### **Завдання 10**

Кафе «Троянда» розглядає можливість оренди в одному з районів міста Харкова ділянки землі. Очікується, що торгова пропозиція зацікавить 2000 відвідувачів на місяць. У середньому кожен відвідувач сплатить за обід 28 грн. 50 коп. Прибуток кафе повинен скласти 10 відсотків на кожную гривню продажу.

*Визначити:*

а) який максимальний розмір помісячної орендної платні кафе може собі дозволити сплачувати, при цьому зберігаючи необхідну їй норму прибутку?

б) у відповідності з яким принципом або принципами складається вартість землі?

### **Завдання 11**

Обладнання було придбане у 2000 році за 28 млн грн (курс гривні до долара складав 9,47 : 1. На дату оцінки курс гривні до долара склав 9,65 : 1. Розрахуйте скориговану вартість обладнання на дату оцінки. Які різновиди вартості використані в даній задачі?

### **Завдання 12**

Будівельна компанія придбала за 200 тис. грн 8 га земельного масиву для житлового будівництва. При щільності забудови 1 будинок на 1 га вартість будівництва кожного дому становитиме 600 тис. грн, а ціна продажу після сплати всіх витрат, пов'язаних з реалізацією, 800 тис. грн.

При побудові на одному га землі кожного додаткового будинку вартість будівництва зменшується на 20 тис. грн, а ринкова ціна — на 40 тис. грн.

*Необхідно:*

1) Розрахувати, скільки будинків економічно вигідно побудувати на земельному масиві;

- 2) обчислити рівень рентабельності будівництва житла;
- 3) назвати принципи, які враховуються при оцінці землі.

### **Завдання 13**

Згідно з методикою вартісної оцінки розміру складових елементів потенціалу підприємства при його формуванні необхідно розрахувати сукупну вартість потенціалу ВАТ «Оберіг» за даними звітнього періоду.

Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ВАТ «Оберіг».

Таблиця 11.

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	У базовому періоді	У звітньому періоді
1	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	106 485	114 824
2	Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	коєф.	0,15	0,15
3	Нормовані оборотні засоби	тис. грн	32 706	39 476
4	Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів	коєф.	0,8	0,82
5	Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою	тис. грн	21 732	24 944
6	Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	7599	7590
7	Продуктивність праці на I-го працівника ПВП	тис. грн	13,0	13,8
8	Товарна продукція у порівнянних цінах	тис. грн	98 649	104 370
9	Фондоозброєність у розрахунку на I-го працівника ПВП	тис. грн	14,0	15,1
10	Інноваційні витрати за звітний період	тис. грн	27 200	37 849
11	Витрати на управління	тис. грн	5732,1	6890,0
12	Балансовий прибуток	тис. грн	27 706	43 720
13	Повна собівартість товарної продукції	тис. грн	71 383	74 275

Додаткова інформація за рік, що є попереднім до базового

Таблиця 12

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	За попередній до базового рік
1	Продуктивність праці на I-го працівника ПВП	тис. грн	12,0
2	Фондоозброєність у розрахунку на I-го працівника ПВП	тис. грн	13,0

#### **Завдання 14**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування фондового та обігового потенціалу ВАТ «Оберіг».

#### **Завдання 15**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування потенціалу нематеріальних активів ВАТ «Оберіг».

#### **Завдання 16**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування трудового потенціалу ВАТ «Оберіг».

#### **Завдання 17**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування виробничого потенціалу ВАТ «Оберіг».

#### **Завдання 18**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування потенціалу підприємства ВАТ «Оберіг».

#### **Завдання 19**

Проведіть розрахунок необхідних коштів для формування фондового та обігового потенціалу ВАТ «Промінь», якщо:

- середньорічна вартість основних виробничих фондів 168 500 тис. грн;
- нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень 0,15;
- нормовані оборотні кошти 422 300 тис. грн;
- коефіцієнт витягу продукції з оборотних засобів 0,87.

## **Завдання 20**

Проведіть розрахунок необхідних коштів для формування потенціалу технологічного персоналу ЗАТ «Комунальник».

Таблиця 13

### **ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ВАРТІСНОГО РОЗРАХУНКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАТ «КОМУНАЛЬНИК»**

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	У базовому періоді	У звітному періоді
1	Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	коэф.	0,16	0,16
2	Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	8920	8915
3	Продуктивність праці на I-го працівника ПВП	тис. грн	14,2	14,9
4	Фондоозброєність у розрахунку на I-го працівника ПВП	тис. грн	13,5	15,8

### **ЗМ 3. Управління ефективністю використання потенціалу підприємства**

**Мета заняття:** вивчити теоретичні положення щодо ключових положень управління результативністю використання потенціалу підприємства та проектування систем управління потенціалом на підприємствах житлово-комунального господарства; придбати практичні вміння в області аналізу ефективності інноваційного відтворення потенціалу підприємства і обґрунтування організаційно-економічного забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.

#### **Теоретичні питання:**

1. Управління результативністю використання потенціалу підприємства.
2. Проектування систем управління потенціалом на підприємствах.
3. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства.
4. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.

### **Питання для підготовки до семінару:**

1. Показники результативності використання потенціалу підприємства.
2. Удосконалення техніки та технології виробництва, розширення асортименту продукції як заходи по підвищенню результативності діяльності підприємства.
3. Роль нововведень у сферах маркетингової та фінансової діяльності підприємства.
4. Склад проектної документації розвитку систем управління потенціалом підприємства.
5. Управління реалізації проектів по вдосконаленню виробництва.
6. Оцінка економічної ефективності впровадження проектів розвитку виробництва.
7. Класифікація інноваційних ознак.
8. Закономірності інноваційного розвитку підприємств в умовах ринку.
9. Структура науково-інноваційного потенціалу підприємства.
10. Вплив інновацій на динаміку розвитку підприємства.
11. Організаційні заходи по впровадженню систем управління потенціалом підприємства.
12. Економічне стимулювання впровадження систем управління.

### **Завдання до ЗМЗ**

#### **Завдання 1**

Розрахувати загальний прибуток (збиток) підприємства, якщо відомо, що доходи від реалізації продукції становлять 4670 тис. грн., доходи від реалізації інших цінностей – 1250 тис. грн., матеріальні витрати становлять – 1453,2 тис. грн., витрати на оплату праці – 3832,5 тис. грн., відрахування на соціальні заходи – 1472,5 тис. грн., амортизація основних фондів – 435,8 тис. грн., інші витрати – 112,2 тис. грн.

### **Завдання 2**

Розрахувати рентабельність витрат і активів. Якщо відомо, що прибуток від реалізації продукції становить – 6324,4 тис. грн., експлуатаційні витрати – 5 678,9 тис. грн., середньорічна вартість основних фондів – 87 650 тис. грн., середній залишок оборотних коштів – 521,7 тис. грн.

### **Завдання 3**

Розрахувати рентабельність (витрат, активів і доходів). Якщо відомо, що прибуток підприємства становить – 252,8 тис. грн., експлуатаційні витрати – 8721,5 тис. грн., середньорічна вартість основних фондів – 18500 тис. грн., середній залишок оборотних коштів – 431,5 тис. грн., доходи від реалізації продукції – 8974,3 тис. грн.

### **Завдання 4**

Програма заходів з автоматизації виробництва на підприємстві розрахована на чотири роки і розроблена у двох варіантах. Вибрати економічний варіант програми, якщо норматив приведення капіталовкладень за фактором часу  $E_{пр} = 0,15$ . Вихідні дані див. у табл.

Табл. - Капітальні вкладення

Показники / Варіанти	Перший	Другий
Капітальні вкладення, млн. грн., у тому числі по роках:	1,6	1,6
1-ий	0,4	0,4
2-ий	0,4	0,2
3-ий	0,4	0,3
4-ий	0,4	0,7

### **Завдання 5**

Вибрати більш ефективний варіант здійснення капітальних вкладень використовувши дані табл.

Табл. - Вихідні дані

Показники	Варіант 1	Варіант 2
Річний випуск продукції, тис. грн.	760	875
Собівартість одиниці продукції, грн.	435	430
Капітальні вкладення, млн. грн.	7,4	8,5



### **Завдання 6**

За рахунок інвестицій обсягом 10,5 тис. грн. у перший рік, 12,5 тис. грн. у другий і 14,8 тис. грн., у третій підприємство планує збудувати новий ремонтний цех і одержувати щорічно від реалізації продукції по 1,9 тис. грн. прибутку. При постійній нормі доходу на капітал або нормі дисконту  $E=12\%$  річних визначити:

- 1) дисконтовану вартість інвестицій на кінець другого року;
- 2) поточну дисконтовану вартість 1,9 тис. грн. прибутку:
  - а) отриманих через рік \_\_\_ тис. грн.,
  - б) отриманих через два роки \_\_\_ тис. грн.
  - в) отриманих через три роки \_\_\_ тис. грн.

### **Завдання 7**

Перед менеджером постала проблема вибору з двох альтернативних інвестиційних проектів. Перший проект передбачає початкові інвестиції в обсязі 120 тис. грн., другий – 165 тис. грн. Від реалізації першого проекту очікується отримання таких грошових потоків: за перший рік – 30 тис. грн, за другий – 60 тис. грн., за третій – 70 тис. грн., за четвертий – 50 тис. грн. Від реалізації другого проекту протягом шести років очікується надходження постійних річних грошових потоків у розмірі 50 тис. грн. Для дисконтування сум грошових потоків від реалізації проектів менеджер прийняв такі ставки дисконту: для першого – 10 %, для другого – 12 %. На основі показника чистої теперішньої вартості проектів який з них можна рекомендувати менеджеру?

### **Завдання 8**

Підприємство володіє ноу-хау щодо виготовлення виробу. Витрати на його виробництво без використання ноу-хау складають 85,8 грн за одиницю. При цьому 30 % собівартості припадає на оплату праці. Річний обсяг реалізації виробів — 1 250 000 грн. Ноу-хау дає підприємству можливість зекономити на кожному виробі за рахунок більш раціонального використання матеріалів 25,8 грн і 10 % витрат на оплату праці. За прогнозними оцінками, ця перевага буде зберігатися 8 років. Необхідно оцінити вартість ноу-хау при ставці дисконту 12 % .

### **Завдання 9**

Потрібно розрахувати загальний коефіцієнт капіталізації, якщо відомо, що:

- необхідна частка власного капіталу — 20 %;
- ставка відсотка за кредит — 28 %;
- кредит надано на 10 років при прямолінійному відшкодуванні;
- коефіцієнт капіталізації для власного капіталу — 8 %.

Як зміниться загальний коефіцієнт капіталізації, якщо підприємство буде залучати до проекту тільки власний капітал?

Як зміниться загальний коефіцієнт капіталізації, якщо підприємство буде залучати до проекту тільки позиковий капітал?

### **Завдання 10**

Об'єкт нерухомості протягом восьми років забезпечує в кінці кожного року потік орендних надходжень у 280 тис. грн. Після отримання останньої орендної плати він буде проданий за 11 500 тис. грн. Витрати щодо продажу складуть 500 тис. грн. Розрахуйте сукупну поточну вартість майбутніх надходжень грошових коштів, якщо ймовірність отримання запланованої суми оренди й продажу потребує застосування ставок дисконту в 10 % і 20 % відповідно.

### **Завдання 11**

Підприємець купив торговельний центр за 150 тис. грн і здав його в оренду зі щорічною платнею 25 тис. грн. Згодом до нього надійшло три пропозиції щодо продажу нерухомості:

- 1) продаж через 7 років за 210 тис. грн;
- 2) продаж через 9 років за 225 тис. грн;
- 3) продаж через 11 років за 240 тис. грн.

Обґрунтувати, яка з пропозицій є найкращою при ставці дисконту — 12 %.

### **Завдання 12**

Використовуючи метод валового рентного мультиплікатора, здійсніть вартісну оцінку виробничого модуля з потенційним валовим доходом у 15 000 грн. Врахуйте при цьому інформацію банку даних про продаж аналогічних об'єктів:

<b>Аналог</b>	<b>Ціна продажу, грн</b>	<b>Потенційний валовий дохід, грн</b>
X	80 000	16 000
Y	95 000	17 500
Z	65 000	13 500

Поясніть, чому валовий рентний мультиплікатор не коригується на відмінності, що існують між об'єктами нерухомості, які оцінюють і порівнюють.

### **Завдання 13**

Підприємець заплатив за будівлю й землю 50 000 грн. При цьому ринкова вартість земельної ділянки 20 000 грн. Очікуваний строк служби будівлі становить чотири роки, після чого вона повністю знеціниться.

Визначити загальний коефіцієнт капіталізації доходів та його структуру при ставці дисконту – 12%.

### **Завдання 14**

Об'єкт нерухомості протягом восьми років забезпечує в кінці кожного року потік орендних надходжень у 280 тис. грн. Після отримання останньої орендної плати він буде проданий за 11 500 тис. грн. Витрати щодо продажу складуть 500 тис. грн. *Розрахуйте* сукупну поточну вартість майбутніх надходжень грошових коштів, якщо ймовірність отримання запланованої суми оренди й продажу потребує застосування ставок дисконту в 10% і 20% відповідно.

### **Завдання 15**

Об'єкт оцінки має повну вартість заміщення 100 тис. грн. Величина фізичного зносу об'єкта досягає 40 %, технологічне старіння складає 15%, функціональне старіння – 10 % і економічне старіння – 12 %.

Необхідно визначити оціночну вартість об'єкта.

### **Завдання 16**

Необхідно розрахувати вартість складної технологічної лінії, конструктивними елементами якої є техніка трьох видів, у залежності від існуючого попиту на неї. При чому: техніку 1-го виду використано 20%, техніку 2-го виду – 50%, техніку 3-го виду – 30%. Собівартість аналогів, яка припадає на 1% техніки 1-го виду – 900 грн; 2-го виду – 480 грн; 3-го виду – 120 грн.

### **Завдання 17**

Необхідно визначити вартість парових котлів ПК 611/4 та ПК 611/7, які мають такі технічні характеристики:

<b>Технічна характеристика</b>	<b>Скор.</b>	<b>ПК 611/4</b>	<b>ПК 611/7</b>	<b>Коеф. впливу</b>
- паропродуктивність	Кп	611	611	1,0
- тиск пари	Ктп	13,8	13,82	0,88
- вид палива	Квп	вугілля	вугілля/газ	1,18-1,65
- пром. перегрів	К <sub>t</sub>	відсутній	відсутній	0,78
- спосіб шлаковідведення	Кшл	сухий	сухий	1,0
- тип котла	Ктип	барабанний	барабанний	1,05
- спосіб компоновки газовідходів	Ккомп	П-видова	П-видова	1,0
- конструкція каркасу	Ккк	залежна	залежна	1,0
- сейсмічність	Кс	7 балів	5 балів	1,05-1,15
- блочність	Кбл	80%	85%	1,0-1,12

Ціна парового котла ПК 611 розраховується виходячи з розцінок за одиницю паропродуктивності – 8 454 грн.

## СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОДЮ ЗНАНЬ

Оцінювання знань студентів з дисципліни здійснюється на основі результатів поточного та підсумкового контролю знань (іспиту) за 100-бальною шкалою. Завдання поточного контролю оцінюється в діапазоні від 0 до 40 балів, а завдання, що виносяться на іспит, – від 0 до 60 балів.

Протягом вивчення курсу «Управління потенціалом підприємства» студент повинен брати активну участь в обговоренні програмних питань на практичних заняттях, виконати практичні завдання з використанням комп'ютерної техніки, пройти три модулі поточного контролю підготувавши три реферативні доповіді за тематичними розділами курсу та презентувати її на семінарі.

Рішення задач на практичних заняттях проводиться систематично і займає 60% робочого часу, 40% часу відводиться на захист реферативної доповіді, основною метою якої є критичний аналіз наукових, методичних і прикладних підходів та обґрунтування особистих висновків і пропозицій щодо дискусійних аспектів актуальної проблематики курсу.

На основі викладеного вище поточний контроль знань студентів здійснюється за трьома напрямками:

- I – контроль систематичності та активності роботи на практичних та семінарських заняттях;
- II – контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання;
- III – контроль за виконанням модульних рефератів .

### Організація контролю за модулями

*Модуль* – це частина програми дисципліни, яка складається з пов'язаних між собою у певному співвідношенні теоретичних, методичних і практичних компонентів змісту, кожна складова якого оцінюється в балах.

Проміжний контроль за опануванням дисципліни здійснюється за спеціально розробленими завданнями, які оцінюються за 60-бальною системою.

Кожен комплекс завдань за трьома модулями різного рівня складності оцінюється наступними балами:

*Перший модуль* – «Управління формуванням та розвитком потенціалу підприємства» – 20 балів.

*Другий модуль* – «Управління стратегією і тактикою розвитку потенціалу підприємства» – 20 балів.

*Третій модуль* – «Управління ефективністю використання потенціалу підприємства» – 20 балів.

#### Оцінка рівня знань при проведенні модульного поточного контролю

Оцінка «відмінно». Студент має систематичні та глибокі знання навчального матеріалу, вміє без помилок виконувати практичні завдання, які передбачені програмою курсу, засвоїв основну й ознайомився з додатковою літературою, викладає матеріал у логічній послідовності, робить узагальнення й висновки, наводить практичні приклади у контексті тематичного реферативного матеріалу.

Оцінка «добре». Студент повністю засвоїв навчальний матеріал, знає основну літературу, вміє виконувати практичні завдання, викладає матеріал у логічній послідовності, робить певні узагальнення й висновки, але не наводить практичних прикладів у контексті тематичного реферативного матеріалу або допускає незначні помилки у формулюванні термінів, категорій, невеликі арифметичні помилки у розрахунках при вирішенні практичних завдань.

Оцінка «задовільно». Студент засвоїв матеріал не у повному обсязі, дає неповну відповідь на поставлені теоретичні питання, припускається грубих помилок при вирішенні практичного завдання.

Оцінка «незадовільно». Студент не засвоїв навчальний матеріал, дає неправильні відповіді на поставлені теоретичні питання, не вміє або неправильно виконує розрахунки при вирішенні практичних завдань.

## Рекомендовані джерела

1. Ансофф Н. Стратегическое управление. – М.: «Экономика», 1989. – 519 с.
2. Беляцкий Н. П. Кадровый потенциал организаторов производства. – Минск: «Вища школа», 1990. – 160 с.
3. Береза А. М. Інформаційні системи і технології в економіці: навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 80 с.
4. Гавра В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
5. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
6. Мордовин С. К. Управление персоналом. – М.: «Питер», 2005. – 302 с.
7. Сосненко Л. Аналіз економічного потенціала діючого підприємства. – М.: «Економічна література», 2004. – 208 с.
8. Ширенбек Х. Экономика предприятия. – С-Пб.: «Питер», 2005. – 848 с.
9. Тітяєв В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління потенціалом підприємства». – Х.: ХНАМГ, 2010. – 106 с.

# НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки  
до самостійного вивчення і  
проведення практичних занять  
з дисципліни

## «УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

(для студентів 5 курсу всіх форм навчання  
спеціальності «Економіка підприємства»)

Укладачі **Тітяєв** Віктор Вікторович,  
**Панова** Олена Дмитрівна

Редактор *З. М. Москаленко*

Комп'ютерне верстання *О. А. Балашова*

План 2010, поз. 319 М

---

Підп. до друку 17.12.2010 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 1,4

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.